

**Paula Gomes Freire**

Managing Partner  
da Vieira de Almeida (VdA)

“A VdA é e  
pretende  
continuar a ser  
uma sociedade  
de advogados”

Suplemento JE Advisory ■ P.4-7



## “A Vieira de Almeida é e pretende continuar a ser uma sociedade de advogados”

**Grande Entrevista** ■ Com a multidisciplinaridade a ser cada vez mais uma realidade no sector dos serviços jurídicos, a ‘managing partner’ da VdA afirma que o escritório está disponível para parcerias sempre que isso criar valor para o cliente, mas nunca deixará de ser uma sociedade de advogados. Paula Gomes Freire afirma que a Inteligência Artificial vai ter um impacto profundo no sector mas acredita que é uma oportunidade para aproveitar de outra forma o talento humano. ■ P.4-7



**Entrevista com Paula Gomes Freire / Managing Partner da Vieira de Almeida (VdA)**

■ Com a multidisciplinaridade a ser cada vez mais uma realidade, Paula Gomes Freire admite parcerias com consultoras e outros ‘players’ sempre que isso crie valor para os clientes, mas acredita que o futuro da VdA passa por manter-se fiel à sua identidade como sociedade de advogados. Quanto a 2024, a líder da VdA está moderadamente otimista, apesar da incerteza.

# “A VdA é e pretende continuar a ser uma sociedade de advogados”

**Filipe Alves**  
falvesl@medianove.com

**Começo por lhe pedir um balanço daquilo que foi 2023, em termos de negócios e da atividade da firma.**

Para a firma foi um ano extraordinário. Correspondeu a um ano muito desafiante no plano nacional e internacional e vimos emergir mais um grande conflito às portas da Europa. Vimos o nosso Governo entrar num processo de descontinuidade e, portanto, com os desafios que isso tudo coloca. Isto aumenta muito a incerteza. Isso é, aliás, aquilo a que tivemos de nos habituar nos últimos tempos. De facto, fazer previsões ou olhar para a frente tem esse enorme desafio da incerteza. Essa é uma grande realidade dos últimos tempos, desde a pandemia, a guerra na Ucrânia, a guerra no Médio Oriente, a inflação, as taxas de juro. Parece uma roleta russa em que o novo normal é este contexto. E, portanto, neste contexto, o que é que temos que fazer? Foco absoluto na qualidade do nosso serviço e nos interesses dos clientes, entregar o melhor de nós próprios, mobilizar as equipas, apostar nas pessoas, fazê-las crescer. É isso que me move e que

nos preocupa todos os dias. E a verdade é que, de facto, os resultados acabam por chegar. E 2023 foi um ano que se caracterizou por este enorme desafio, enorme incerteza, enorme exigência, enorme foco e entusiasmo.

**Este “novo normal” muito marcado pela incerteza faz com que os investimentos tenham de ser ponderados com outra calma?**

É verdade. Todos os anos saem uma série de reports, nomeadamente nos Estados Unidos, e fica muito patente que, de facto, nas áreas transacionais, nas grandes transacções, o que tem existido é um período de algum abrandamento. Constata-se que isso é realmente assim e é natural que seja, precisamente num contexto com estas características. No caso específico de Portugal e dos países com esta dimensão, muitas das grandes transacções são muito fomentadas pelos fundos de private equity. E, num contexto de taxas de juro elevadas, é natural que haja aqui um abrandamento.

**A era do dinheiro barato acabou.**

Acho que acabou. Isso não quer dizer que não volte a acontecer,

mas aqueles tempos de taxas de juro negativas, como chegámos a ter, nem sequer eram normais. E tinham um impacto negativo naquilo que é a atividade da própria banca. Mas é onde estamos de facto, com uma inflação que parece contida, não é? Os sinais são positivos, embora depois, por outro lado, lá vêm os desafios do Mar Vermelho e do Médio Oriente. Há, outra vez, pressão nas cadeias de distribuição e na forma como isso volta a criar aqui alguma preocupação. Mas, enfim, esta política de aumento de taxas de juro parece ter funcionado e parece que atingimos um ponto de alguma tranquilidade ou uma expectativa de que as taxas não contínuem a subir desenfreadamente. Esse parece ser o cenário para este ano, mas é como dizíamos há pouco: acho que é sempre impossível prever.

**E que expectativas tem para a área do M&A em 2023?**

É natural que seja um ano de alguma continuidade daquilo que foi 2023. Temos sempre a expectativa de que possa ser melhor. Acho que esta ideia de que a inflação está mais contida e que há uma estabilização das taxas de juro traz aqui alguma maior confiança, maior previsibilidade. Mas os saltos não são de um dia para o outro e, portanto, é natural que seja um ano de alguma continuidade, sempre com oportunidades. Em Portugal também estamos num *timing* difícil, uma vez que temos eleições daqui a dois meses e depois vamos ter, provavelmente, mais um orçamento rectificativo.

**Olhando para as áreas de prática do escritório, quais são aquelas que esperam ter maior atividade este ano?**

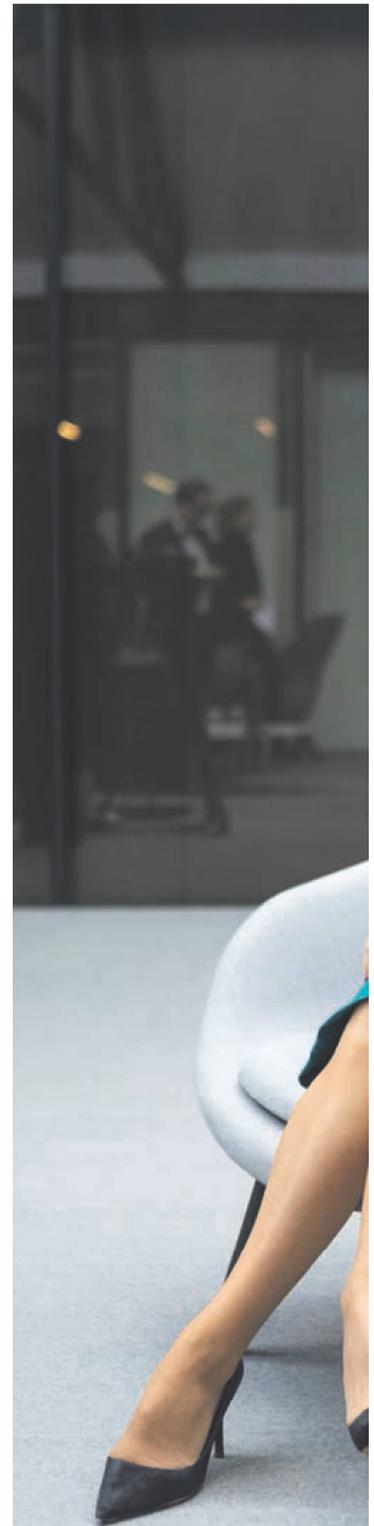
De facto, as áreas transacionais, apesar deste tempo de maior incerteza e de alguma expectativa, não deixam de ser áreas sempre âncora. E onde muita coisa acontece. E o imobiliário, o mercado de capitais, bancário e financeiro são áreas onde há sempre actividade. Na banca temos o tema do Novobanco, onde poderá haver novidades. A energia é um sector que, até pelas questões da transição energética, tem sido particularmente ativo e tem dado lugar a muitas oportunidades. Temos a expectativa também de vir a ter aqui algumas transacções importantes



“É natural que 2024 seja um ano de alguma continuidade daquilo que foi 2023”



A entrevista pode ser vista na JE TV, com este QR CODE ou em [jornaleconomico.pt](http://jornaleconomico.pt)



CRISTINA BERNARDO



em Portugal, no contexto de alguns temas que estavam já anunciados antes das eleições e, portanto, acho que as áreas transacionais são sempre áreas com muitas oportunidades. E isto não é contraditório com aquilo que dizia há pouco relativamente a estarmos num período de alguma ponderação.

**Portugal continua a ser interessante para os fundos estrangeiros, apesar deste contexto?**

Sem dúvida. Aliás, acho que Portugal, apesar da queda do Governo e apesar de estarmos em período eleitoral, tem conseguido manter-se atrativo, por um lado pela sua posição geográfica, que, neste contexto mais incerto no plano geopolítico acaba por ser uma vantagem. Estamos um bocadinho na periferia. Isso joga a nosso favor.

**Uma espécie de oásis...**

Mantendo alguma capacidade de gerar confiabilidade no exterior, ou seja, por parte dos investidores. Aliás, acho que a recente subida de rating de Portugal no final do ano passado é um sinal disso mesmo, apesar da queda do Governo. Portanto, há aqui um contexto especial para Portugal.

**Até agora falamos das áreas que beneficiam com as fases mais positivas do ciclo económico. E as outras? Por exemplo, reestruturação de empresas e insolências.**

Não deixa de ser extraordinário que, num contexto de uma pandemia, não tenha havido um boom nas áreas das reestruturações. Mais uma vez isso é um sinal de alguma capacidade de resiliência. Por um lado, houve muitas medidas de apoio.

**Mas também temos muitas empresas 'zombie'**

Sim, isso é de facto uma realidade no nosso país. Mas as coisas lá se vão aguentar. A realidade é que não tem sido uma área com um pico de crescimento. Há, no entanto, áreas que importa destacar, no contexto de transição energética e de emergência climática. E todo o pacote regulatório emergente no contexto ESG abre espaço para as áreas de ambiente e para os temas de *governance*, com uma força que não tinham no passado.

## “Um caminho de autorregulação tem enormes méritos”

**Voltando ao ESG, fala-se muito nos aspectos ambientais (“E”) e sociais (“S”), mas pouco no tema da governança (“G”). É um desafio que muitas empresas portuguesas têm pela frente?**

Sem dúvida. O tecido empresarial português é essencialmente feito de empresas familiares e de pequenas e médias empresas. O nosso panorama de sociedades cotadas é muito diminuto e, portanto, de facto, os temas do bom governo societário são uma preocupação em Portugal. Há um espaço enorme de progressão e de caminho a fazer. Temos vindo a reforçar as nossas competências na área de *governance* e a desenvolver um plano de ação para identificar um conjunto de oportunidades que entendemos que existem, de forma muito preponderante, no panorama nacional português.

**Até porque o cumprimento dos critérios ESG vai ser cada vez mais relevante para as empresas terem acesso a financiamento.**

Sem dúvida, já são. É uma área onde há muito para fazer.

**Por exemplo, em empresas familiares, onde é preciso delinear processos de sucessão ou definir de que forma podem os membros da família acionista estarem na empresa.**

Exactamente, sobretudo nas empresas familiares, planeamento de sucessão, planeamento de temas, muitas vezes da própria composição da estrutura societária, nos vários órgãos sociais e as relações com terceiros. É um caminho que se vai fazendo. Se olharmos para há meia dúzia de anos e para o ponto onde estamos hoje, vemos que estes temas têm, de facto, ganhado uma relevância e uma preponderância que não tinham e acho que é um caminho que se vai fazendo. E, de facto, pela via do financiamento, há sempre uma força gran-

de. A banca acaba por ser decisiva também.

**O caminho deve passar por um enfoque maior do legislador nestas áreas, ou por mais autorregulação, como tem feito, aliás, o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG)?**

Acho que um caminho de autorregulação tem enormes méritos, porque mobiliza de dentro para fora. E muitas vezes essa autorregulação é mais autêntica e acaba por trazer, de facto, as empresas e as organizações para dentro. Se há coisa que podemos dizer é que estamos debaixo de uma de uma força regulatória bastante expressiva e nem sempre se conseguem retirar todos os resultados e os benefícios que gostaríamos. Pelo contrário, muitas vezes o peso regulatório, sobretudo em alguns sectores, como a banca, por exemplo, acaba muitas vezes por ser negativo. Uma coisa que nos pesa na agilidade e na capacidade de fazer coisas.

**Refere-se a sectores como a banca ou as telecom?**

Sim. No caso da banca, tem sido fustigada por regulação. O tema da digitalização e o confronto com players que hoje são muito mais ágeis e que não estão sujeitos ao mesmo tipo de regulação - as chamadas *fintech* - constitui uma enorme desvantagem competitiva, se quiser, embora também sejamos todos capazes de perceber porque é que existe esta regulação. E não há dúvida que a regulação é essencial, mas tem de haver um ponto de equilíbrio.

A autorregulação consegue ser mais *'straight to the point'* (direta ao assunto), porque é feita pelos próprios *players*, que conhecem os problemas por dentro e são capazes de identificar aquilo que é verdadeiramente necessário para os contornar, em contraposição a um regulador ou a um governo. FA

■ Sendo um tema “demasiado sério para ser deixado aos informáticos”, a Inteligência Artificial é uma tecnologia que a VdA quer assimilar o quanto antes, para focar-se ainda mais no que a diferencia: levar o seu acervo de conhecimento ao cliente.

# “A Inteligência Artificial generativa é um ‘game changer’ que temos de abraçar”

Filipe Alves

falves@medianove.com

**Está provado que empresas de maior dimensão são mais competitivas nos mercados internacionais e pagam melhores salários. Mas o nosso tecido empresarial é composto sobretudo por micro e pequenas empresas. É preciso incentivar a consolidação das empresas portuguesas?**

Não sei se a resposta ao tema dos salários é fomentar a consolidação, mas acho que é um problema que temos que resolver, sem dúvida. Esta questão da dimensão, da capitalização e da capacidade de crescer do tecido empresarial português, de ser capaz de remunerar bem as suas pessoas, é um dos nossos temas tradicionais enquanto país e que falham em ser resolvidos.

**Fazem falta incentivos fiscais para a consolidação entre empresas, por exemplo na tributação das mais valias na venda de participações sociais em sede de IRS?**

Pode ser um caminho.

**Ou também há questões culturais a ter em conta?**

Acho que há questões culturais, de facto. O facto de termos um tecido empresarial, muitas vezes de carácter muito familiar, pequeno, de pequenas e médias empresas, muitas vezes não favorece, de facto, a ideia de que, juntando esforços com os concorrentes, podemos fazer mais e melhor. Acho que se houver

incentivos, naturalmente as coisas poderão acontecer de forma mais mais célere. Acho que nós ganhávamos em ter um tecido empresarial diferente, menos fragmentado, menos pequenino e menos cheio de pequenos players.

**E existe capital interessado em investir nesses movimentos?**

Há, sem dúvida. Acho que, de facto, depois o tema esbarra muitas vezes com o tipo de pequenas e médias empresas que estão também disponíveis para fazer esse caminho e abraçar essas oportunidades. Mas cá está, como em tudo há oportunidades, elas acontecem e nós temos, aliás, acompanhado aqui no escritório alguns projectos de pequena e média dimensão, que são muito interessantes, com *players* internacionais e enorme potencial. E acho que isso também é um sinal positivo de alguma confiança para o futuro.

**Já que estamos a falar de consolidação, há também o tema do M&A na própria advocacia. Na sua opinião, é uma tendência que vai continuar? Tem havido alguns movimentos.**

Tem havido e vejo isso, aliás, com entusiasmo. Sempre acho que pensar que podemos congregar esforços para crescer e fazer mais e melhor.

**A VdA está interessada em participar nesses movimentos?**

A VdA tem estado sempre abertamente a integrar equipas que acrescentem valor ao nosso projecto. E de facto isso tem acontecido.

ta a integrar equipas que acrescentem valor ao nosso projecto. E de facto isso tem acontecido.

**Em que áreas estão mais dispostos a crescer por aí?**

Muitas vezes estas questões não se colocam tanto por referência a uma área específica. Acho que muitas vezes surgem de facto oportunidades e, mais do que tudo, é preciso que haja complementaridades que façam sentido, quer com a equipa concreta, quer com o posicionamento, a forma como se olha para a profissão e como se está na profissão, como se vê o futuro. São estes, muitas vezes, os critérios que levam a uma opção de integração ou não. É muito, muito importante, esta questão de uma identidade ou de uma identificação de valores.

**Houve alguns movimentos no mercado português que se calhar não correram tão bem como se esperava. Terá sido porque faltava isso?**

Não sei, não consigo identificar nenhum. Por essa razão, acho que o ano passado assistimos aqui alguns movimentos interessantes de integração. Assistimos também a entrada de novos *players* em Portugal. Temos mais uma firma espanhola a entrar em Portugal, o que também revela a atractividade e a competitividade deste mercado. E acho que a própria competitividade nos obriga muitas vezes a pensar onde é que estão essas oportunidades para continuar a crescer.



CRISTINA BERNARDO



**Não está nos nossos planos transformarmos-nos numa sociedade multidisciplinar. A nossa diferenciação passa pela nossa identidade como sociedade de advogados**

cer, que acho que esse é, de facto, sempre o nosso desafio.

**Temos também novas regras sobre a multidisciplinaridade. Passou a ser possível termos sociedades entre advogados, consultores e outros especialistas. Isto é algo que está também no vosso radar?**

A primeira coisa que acho que é importante dizer-lhe é que a VdA é e pretende continuar a ser uma sociedade de advogados. Não está nos nossos planos transformarmos-nos numa sociedade multidisciplinar. Nós entendemos que a nossa diferenciação é o valor que acrescentamos aos nossos clientes. Passa por esta nossa identidade, por esta nossa natureza de sociedade, de advogados. Há aqui uma enorme mais valia. Há aqui uma magia num *partnership* feito de advogados que têm a capacidade de fazer a entrega de um



**podem preferir ter entidades distintas a assessorá-los, isto é, um escritório de advogados e uma consultora, em vez de ter apenas um só advisor?**

Depende de vários factores e também do assunto em causa. No nosso caso, trabalhamos lado a lado com algumas consultoras que fazem o seu papel e nós fazemos o nosso. Há uma outra coisa que lhe queria dizer. De facto, a multidisciplinaridade abre espaço para que as Big Four entrem na advocacia, como aliás aconteceu noutros mercados e, portanto, não vejo isso com naturalidade. Vejo isso como mais um desafio para todos, mas acho que, como digo, o posicionamento da VdA está neste caminho e neste serviço a um determinado tipo de clientes, com um determinado tipo de trabalho, onde queremos continuar a ter uma oferta diferenciada.

**A tecnologia pode ajudar os escritórios a enfrentarem a concorrência das Big Four?**

Sim. O tema da tecnologia é a emergência da inteligência artificial. Já não há como não abraçar e não incorporar nos nossos processos e fazer as coisas de forma mais eficiente. Acho que não há outro caminho. Não há outra possibilidade. A emergência da inteligência artificial generativa é um verdadeiro *game changer*. Chegámos a aquele ponto em que o modelo de negócio na advocacia - mas na verdade, em qualquer sector - é posto em causa e é desafiado pela emergência da inteligência artificial. É uma oportunidade extraordinária ter a oportunidade de liderar uma organização e de estar a viver o tempo em que estamos, com uma realidade como esta. É um privilégio enorme. Acho que é muito entusiasmante pensar naquilo que temos que fazer e naquilo que podemos fazer.

**Será possível libertar o ser humano para tarefas de maior valor acrescentado.**

Sem dúvida, É também por aí. Aquilo que puder ser automatizado e produzido com o clicar de um botão, obviamente será. Essa é a história da Humanidade. Não há nada que não tenhamos sabido aproveitar em nosso benefício. Acho que faremos o mesmo com a inteligência artificial. Traz desafios muito signifi-

cativos. Há riscos e que temos que saber acautelá-los. E há questões éticas, sem dúvida, e muitos temas que têm de ser endereçados, tratados. Aliás, nós integramos um consórcio para pensar numa inteligência artificial responsável. Temos uma profissão que tem este lado especial de podermos ter um papel ativo e de impacto na sociedade.

**É um assunto demasiado sério para ser deixado apenas nas mãos dos engenheiros informáticos?**

Sem dúvida, sem dúvida. E vivemos um momento desafiante, interessante e fascinante.

**No entanto, a sociedade e os governos terão de encontrar soluções para lidar com situações como a destruição de postos de trabalho. Vão surgir novas profissões e empregos, mas não será um processo automático.** Não, claro, e tudo aquilo que puder ser substituído será. Temos visto isso ao longo da nossa história. E o que tem acontecido? Já não andamos de cavalo e os correios também são de outra banda. Sempre fomos sempre capazes de nos adaptar à velocidade a que a coisa acontece.

**Há também o risco de surgirem desigualdades sociais muito significativas.**

Estes tempos em que surge uma tecnologia completamente disruptiva podem ter esse tipo de impacto, mas acho, voltando aqui ao nosso modelo e ao exercício da advocacia e ao posicionamento da VdA, vejo na inteligência artificial uma oportunidade enorme de nos puxar para o tipo de serviço e o tipo de *advisory* que queremos, onde queremos estar, que queremos fazer. Porque a partir do momento que aquelas tarefas que muitas vezes são muito *time consuming* e exigentes do ponto de vista analítico possam estar disponíveis com a IA, podemos estar focados em preservar daquilo que é o nosso acervo de conhecimento e aquilo que nos diferencia. O sermos capazes de nos associarmos aos nossos clientes no *insight*, na capacidade de perceber o seu negócio e de ser um parceiro. Posiciona-nos precisamente onde queremos estar, ou seja, a capacidade de, a partir de um conhecimento profundo da legislação.

serviço de qualidade e de dar tudo pelo cliente.

**Trata-se da relação de confiança entre o advogado e o seu cliente?**

São aspetos que são muito diferenciadores. Não estou com isto a dizer que as sociedades multidisciplinares não prestam ou não podem prestar um serviço de enorme qualidade. Não me interprete mal. Há aqui uma identidade, um ADN que é especial. E preservar isto é essencial. E a VdA estará nesse caminho de se manter e de continuar a afirmar-se como uma sociedade de advogados.

**Acha que essa relação de confiança entre advogado e cliente, que existe tanto no caso do advogado que trabalha em prática individual como nos que estão numa grande sociedade, pode não**

**existir numa firma multidisciplinar?**

Não me interprete mal. Não é isso que estou a dizer. Acho que um advogado que exerça a advocacia num contexto de uma prática multidisciplinar não põe em causa a relação de confiança com o seu cliente. Mas há uma identidade, uma oferta, uma maneira de estar e uma forma de fazer que é própria de uma sociedade de advogados, e que não é igual à de uma sociedade multidisciplinar. Não quero com isto dizer que a VdA não esteja aberta, disponível e interessada em considerar uma lógica de investimento ou de parcerias com outras entidades e de ter uma oferta diferente noutro formato. Mas a VdA, esta organização, esta casa, continuará a ser uma sociedade de advogados.

**Olhando para o mercado, vemos as Big Four - Deloitte,**

**PwC, EY e KPMG - a posicionarem-se no mercado dos serviços jurídicos, à semelhança do que já acontece em Espanha, onde a multidisciplinaridade já tem alguns anos. Qual será o impacto no vosso mercado?**

Com esta abertura que já aconteceu noutros mercados, as Big Four têm efectivamente crescido muito em quota de mercado. Mas em Espanha acontece uma coisa interessante, que é as Big Four aparecem de facto nos rankings, em quarto, quinto e sexto, sétimo ou oitavo lugar. Mas as firmas de topo continuam a ser sociedades de advogados e nós estamos nesse patamar. Esse é o nosso jogo, se quiser. É onde nós estamos posicionados e achamos de facto que faz diferença sermos uma sociedade de advogados.

**Acha que alguns clientes**